

# **Connaître. Gérer. Bâtir**

**Connaître notre communauté**

**Gérer nos besoins**

**Bâtir un avenir meilleur**

Service-conseil pour les cadres supérieurs, Rapport annuel 2020-2021

Décembre 2021

# Table des matières

Message de la chef de la direction de l’APEX .....	3
Message de la chef du service-conseil, Johanne LeBlanc .....	4
Résumé .....	5
Section 1 : Données statistiques pour l’exercice 2020-2021 .....	6
Séances client .....	6
Sondage sur la satisfaction .....	9
Rayonnement .....	9
Section 2 : Tendances historiques des enjeux liés aux membres du groupe EX .....	10
Ce que nous avons entendu – étude détaillée des problèmes des clients .....	10
Section 3 : Santé physique et mentale : conclusions générales .....	10
Section 4 : Vulnérabilités .....	14
Section 5 : Histoires de clients – rassembler le tout .....	22
Section 6 : Conclusions et recommandations .....	25
Annexe A .....	27
Outils et ressources pour soutenir les cadres supérieurs de la fonction publique .....	27
Conseillers de l’APEX en 2021-2022 .....	28



**Repérez ces ampoules tout au long du document pour des idées à considérer.**

# Message de la chef de la direction de l'APEX



Je suis ravi de vous faire part du rapport annuel 2020-2021 du Service-conseil pour les cadres supérieurs de l'APEX et j'invite tous les cadres supérieurs de la fonction publique à le lire et à réfléchir aux problèmes qu'il soulève.

Le Service-conseil est un service essentiel pour la communauté des cadres, une source confidentielle et gratuite de conseils, de renseignements et de soutiens touchant un large éventail de questions à régler, de la gestion de carrière à la rémunération, en passant par le harcèlement, les conflits en milieu de travail et le bien-être personnel. Pour bon nombre de clients, le Service-conseil est la principale source de soutien en cas de problèmes épineux, et ceux-ci peuvent compter sur ses conseillers pour leurs connaissances, leur expérience et leur compassion.

Ce rapport offre une vue captivante des problématiques les plus aiguës auxquelles les cadres de la fonction publique font face. Encore une fois, la santé physique et mentale trône au premier rang. En début d'année, nous allons communiquer les résultats du Sondage sur la santé et le bien-être des cadres, afin d'approfondir cet important sujet. Le Rapport annuel du Service-conseil de l'APEX met en évidence les enjeux entourant les cadres vulnérables, offre une occasion aux cadres de tous les échelons de réfléchir aux scénarios qui reviennent malheureusement trop souvent et présente des perspectives inspirantes sur la manière de mettre le cap sur l'avenir.

Je suis fier du travail accompli par Johanne LeBlanc et son équipe de conseillères du Service-conseil, et reconnaissant du soutien apporté par le greffier et la communauté des sous-ministres à ce service phare de l'APEX. J'aimerais également insister auprès de tous les cadres de la fonction publique sur le fait que l'APEX et le Service-conseil sont là pour vous.

*Carl Trottier*

Carl Trottier

Chef de la direction

# Message de la chef du service-conseil, Johanne LeBlanc



Madame la cadre supérieure, Monsieur le cadre supérieur,

Je suis ravie de présenter le rapport de cette année du Service-conseil pour les cadres supérieurs de l'APEX, après cinq ans à la tête de ce service. Au cours de ces cinq dernières années, nous avons prodigué des conseils à plus de 2 300 cadres de l'ensemble de la fonction publique et le présent rapport offre un aperçu sur ces récits collectifs.

Un nombre record de clients ont pris contact avec le Service-conseil pendant l'exercice et nous avons entendu parler des difficultés supplémentaires occasionnées par la pandémie qui se sont ajoutées

à leur situation déjà difficile. Nous saluons ceux qui ont pris les devants et sollicité nos services à la recherche d'un soutien pour démêler les enjeux au lieu de souffrir en isolement.

Le présent document offre un aperçu des situations et des points sensibles de nos clients et jette un éclairage sur certaines causes sous-jacentes, en formulant des recommandations qui pourraient rendre la vie plus agréable pour tout le monde.

Les taux de satisfaction pour le service sont très élevés et l'apport du service-conseil se répercute dans l'ensemble de la fonction publique.

Les cadres de la fonction publique devraient tirer une grande fierté de leurs contributions à la direction d'équipes qui réalisent un important travail pour les Canadiens. S'il y a un enjeu qui d'après moi doit être abordé sérieusement en tant que collectivité, c'est celui de l'épuisement professionnel. L'épuisement professionnel n'est pas un enjeu du cadre individuel, mais concerne le milieu de travail comme tel.

J'aimerais remercier Jacqueline Rigg, chef de la direction de l'APEX, pour la confiance qu'elle m'accorde pour diriger le service-conseil, et mon équipe de formidables conseillères.

C'est toujours un grand privilège de diriger le service-conseil de l'APEX. J'espère que vous trouverez ce rapport instructif. C'est un honneur pour nous de servir et de faire une différence, un cadre à la fois.

*Johanne LeBlanc*

Chef du Service-conseil

# Résumé



« Le Service-conseil offre un service très réactif, professionnel et prodigué avec soin. C'est une bouée de sauvetage qui rassure les cadres et j'avais la conviction que c'était mon intérêt véritable qui primait. » – Client du Service-conseil

Le Service-conseil pour les cadres supérieurs offre des services confidentiels à tous les cadres supérieurs (clients) de la fonction publique fédérale, au Canada et à l'étranger. Il est réputé comme lieu neutre et impartial où les cadres peuvent obtenir des conseils, recueillir de l'information et explorer des options et des stratégies relativement à leurs situations de travail. Le présent rapport vous informe des enjeux clés et stratégiques concernant la santé et le bien-être des cadres. Le document s'articule autour de cinq sections. Dans la première section, nous communiquons des statistiques pour comprendre les données derrière les analyses. La section 2 illustre les tendances historiques des principaux enjeux et situations touchant les cadres dont le Service-conseil a pris connaissance. La section 3 détaille les grandes conclusions alors que la section 4 offre de l'information sur les groupes vulnérables. Pour concrétiser des situations réelles, la section 5 comprend un échantillon d'études de cas. La dernière section du rapport contient notre conclusion et les recommandations. L'annexe comprend des outils et des ressources.

Le Service-conseil continue de s'agrandir et près de 500 clients-cadres ont pris contact avec nous pour un soutien cette année. Notre mandat est d'appuyer tous les cadres et actuellement 41 % de nos clients ne sont pas membres de l'APEX. La répartition des clients par niveau est semblable à la distribution générale des cadres, soit 51 %, 23 % et 22 % pour les groupes EX-01, EX-02 et EX-03 respectivement. Les groupes EX-04 et EX-05 représentent 3 % et un très petit pourcentage provient d'autres groupes. Il y a eu plus de femmes que d'hommes ayant recours au Service-conseil, soit 58 % s'identifiant comme femmes et 41 % comme hommes. Un écrasant pourcentage de clients (83 %) étaient situés dans la région de la capitale nationale, 16 % provenaient des régions et seulement 1 % étaient à l'extérieur du Canada. On s'attendrait à ce que les pourcentages reflètent la représentation générale des cadres de la fonction publique fédérale (72 %, 21 % et 4 % respectivement); toutefois, il y a une demande supérieure de 10 % dans la RCN.

Au cours des cinq dernières années, le nombre de clients est passé de 324 en 2016-2017 à un chiffre record de près de 500 en 2020-2021, soit une hausse de 52 %. De plus, la complexité des enjeux continue de s'accroître, donnant lieu à 1 315 séances auprès des clients en 2020-2021. Cela représente une augmentation de 68 % dans le nombre de séances client au cours des cinq dernières années. Le sondage du Service-conseil a révélé un taux de satisfaction positive de 99 %.

Pour la deuxième année consécutive, les principaux enjeux auxquels les cadres font face continuent d'être la santé physique et mentale. Pas moins de 55 % des clients ont signalé des symptômes de

maladies physiques ou mentales en raison de situations liées au travail. Les trois principaux enjeux **liés au travail** continuent d'être : *les relations avec le supérieur* (y compris le harcèlement), *les plaintes de harcèlement des employés et les enquêtes* et *la gestion de carrière* (soit 38 %, 30 % et 22 %, respectivement).

La communauté des cadres requiert des interventions importantes sur plusieurs fronts. Pour accroître l'effectif de la fonction publique et le soutenir, l'APEX a ajusté sa programmation, augmenté ses ressources et élargi son rayonnement pour répondre aux besoins croissants de la communauté. Des interventions particulières et ciblées ont été effectuées auprès des cadres de premier échelon et des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Le rapport du Service-conseil oriente le plan tactique de l'APEX. Par conséquent, nous avons lancé un tout nouveau portefeuille pour appuyer les cadres de premier échelon et effectuer des interventions variées allant des cercles de mentorat aux conseils d'experts en bien-être, en passant par des conseils, des outils et des ressources en matière d'accueil et d'intégration. Notre rayonnement s'est élargi de façon exponentielle alors que nous maximisons les possibilités virtuelles afin d'aider les cadres à l'échelle nationale et internationale. Pour appuyer les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, l'APEX a amplifié sa voix en siégeant aux comités des sous-ministres sur la diversité et l'inclusion et en réalisant des recherches sur la santé et le bien-être portant sur le sentiment d'appartenance, un détracteur clé lié à la productivité et la satisfaction au travail.

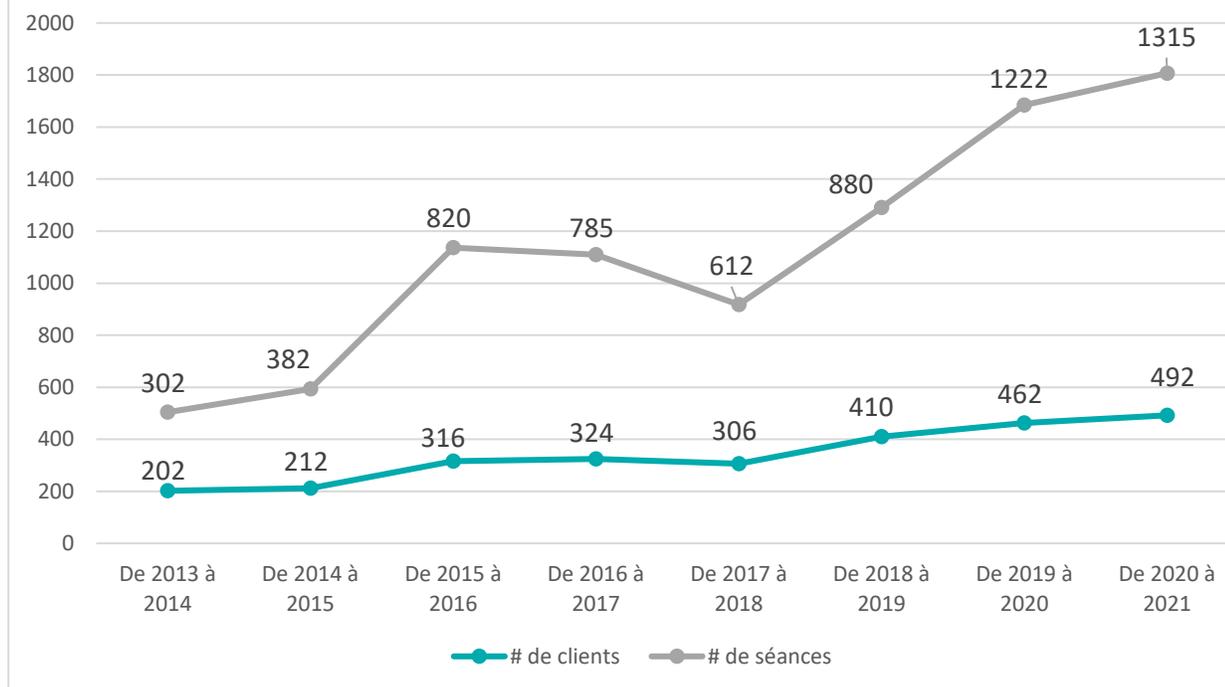
## Section 1 : Données statistiques pour l'exercice 2020-2021

### Séances client

Le nombre de cadres qui ont eu recours au service a atteint des niveaux records sur une période de huit ans (de 200 en 2013-2014 à 492 en 2020-2021). Le graphique ci-dessous montre l'augmentation exponentielle du nombre de clients au cours de cette période, soit une hausse de près du double. Ceci résulte d'une plus grande sensibilisation aux services auprès des cadres et également d'une hausse générale dans la demande. Au cours des cinq dernières années, le nombre de clients a augmenté de 324 en 2016-2017 à 492 en 2020-2021, représentant une hausse des clients de 52 % depuis 2017-2018 et de 6,5 % depuis un an.

D'une égale importance a été l'augmentation dans le nombre de séances client, lesquelles ont quadruplé au cours des huit dernières années, passant de 302 en 2013-2014 à un sommet de 1 315 en 2020-2021. Au cours des cinq dernières années, le nombre de séances a augmenté de 68 %, et de 7,6 % dans la dernière année. Le nombre annuel de clients et de séances dans l'année en cours devrait même dépasser celui de l'exercice 2020-2021.

## Tendances en matière de clientèle et de séances

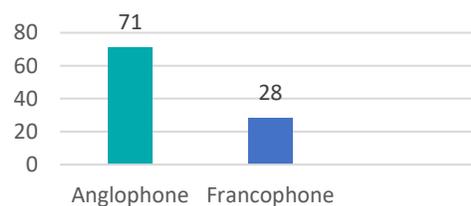


## Clients par sexe



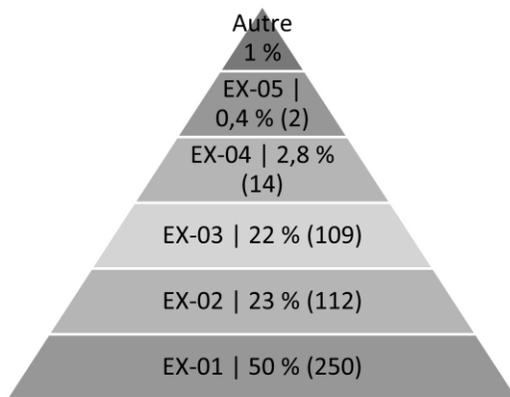
Il y a eu plus de femmes que d'hommes ayant recours au Service-conseil, soit 58 % s'identifiant comme femmes et 41 % comme hommes.

## Langue de préférence en %



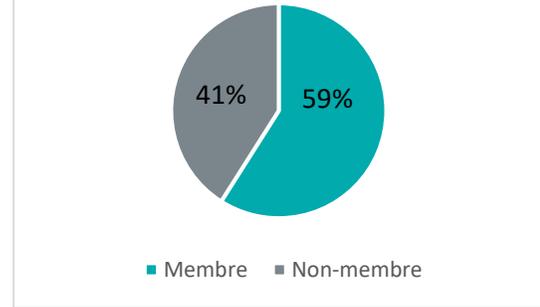
Au chapitre du profil linguistique, même si bon nombre de clients sont bilingues comme l'exige l'échelon des cadres supérieurs, 71 % s'identifient comme anglophones alors que 28 % s'identifient comme francophones et 1 % comme ni l'un ni l'autre. Ceci constitue un domaine qui pourrait être exploité à l'avenir au niveau du marketing et des communications.

## Client par niveau



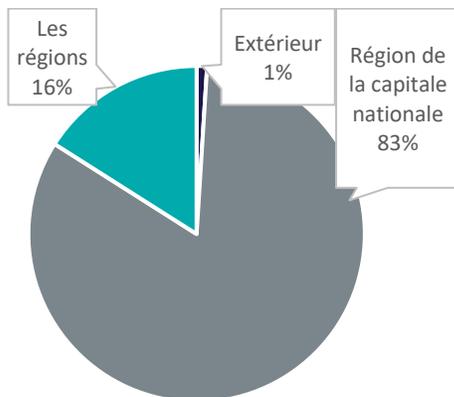
Cinquante pour cent des clients sont au niveau EX-01, 23 % au niveau EX-02, 22 % au niveau EX-03, 3 % aux niveaux EX-04 et 05, avec un très faible pourcentage d'autres groupes. Ces chiffres reflètent la distribution générale des cadres supérieurs pour l'ensemble des niveaux.

## Statut de membre



Près des deux tiers des clients du service-conseil sont des membres de l'APEX. 59 % (289) des clients étaient membres de l'APEX, alors que 41 % (203) étaient non-membres.

## Lieu du client



Un écrasant pourcentage de clients (83 %) sont situés dans la région de la capitale nationale, 16 % provenaient des régions et seulement 1 % étaient à l'extérieur du Canada. On s'attendrait à ce que les pourcentages reflètent la représentation générale des cadres de la fonction publique fédérale (72 %, 21 % et 4 % respectivement); toutefois, il y a une demande supérieure de 10 % dans la RCN. Il faudrait peut-être améliorer la promotion du service-conseil dans les régions.

## Sondage sur la satisfaction

Les résultats du sondage en ligne sur la satisfaction auprès des clients étaient encore une fois très positifs cette année. Nous avons atteint un taux global de satisfaction de 99 %; 99 % des clients estimaient que le service-conseil comprenait extrêmement bien ou très bien leurs questions et préoccupations. Quatre-vingt-dix-neuf pour cent étaient très susceptibles ou susceptibles d'utiliser le service de nouveau et d'encourager d'autres cadres à faire de même. Mis à part le fait d'assurer que le service fait l'objet d'une large promotion auprès de tous les cadres supérieurs de la fonction publique, aucun autre élément d'amélioration n'a été avancé.



« L'aide fournie a été essentielle et professionnelle et m'a offert un soutien pendant la pire expérience de ma vie professionnelle alors que je ne pouvais discuter de la situation avec personne de mon milieu de travail. Je n'oublierai jamais le soutien que j'ai reçu et chanterai à jamais les louanges de l'APEX et de ses conseillères! »  
– Client du Service-conseil

## Rayonnement

Le service-conseil a été très visible et actif dans la défense des intérêts des cadres au cours de cet exercice. La directrice du Service-conseil a fait des présentations à plus de 860 cadres dans 13 lieux différents lors des réunions de la haute direction pour aborder les réalités des clients du Service-conseil. Ces présentations comprenaient notamment des discussions avec des conseils régionaux, des réseaux d'ombudsmans et des ministères et organismes petits et grands. Le nombre de prises de contact de la directrice du Service-conseil avec les cadres de la fonction publique a augmenté de 25 % cette année. Le Service-conseil est actif sur LinkedIn et Twitter, partageant des informations et des articles inspirants à l'intention des cadres supérieurs.

## Section 2 : Tendances historiques des enjeux liés aux membres du groupe EX

### Ce que nous avons entendu – étude détaillée des problèmes des clients

Le tableau qui suit résume les raisons les plus fréquentes de contacter le Service-conseil. Pour la deuxième année consécutive, les principaux enjeux auxquels les cadres font face continuent d'être la santé physique et mentale. Pas moins de 55 % des clients ont signalé des symptômes de maladies physiques ou mentales en raison de situations liées au travail. Les trois principaux enjeux **liés au travail** continuent d'être : *les relations avec le supérieur* (y compris le harcèlement), *les plaintes de harcèlement des employés et les enquêtes* et *la gestion de carrière* (soit 38 %, 30 % et 22 %, respectivement).

	De 2020 à 2021	De 2019 à 2020	De 2018 à 2019	De 2017 à 2018	De 2016 à 2017	De 2015 à 2016
1	Santé / santé mentale	Santé / santé mentale	Gestion de carrière/ Réorientation professionnelle	Gestion de carrière	Gestion de carrière	Gestion de carrière
2	Relation avec le supérieur et harcèlement par le supérieur	Harcèlement et enquêtes	Relation avec un supérieur (y compris le harcèlement)	Enquêtes	Relation avec un supérieur	Relation avec un supérieur
3	Plainte de harcèlement de la part d'un employé et enquêtes	Relation avec un supérieur	Conditions d'emploi	Conditions d'emploi	Santé	Harcèlement
4	Gestion de carrière	Gestion de carrière	Gestion du rendement	Relation avec un supérieur	Retraite	Santé (sans inclure la réintégration/l'obligation d'adaptation)
5	Conditions d'emploi	Gestion du rendement	Harcèlement (plainte d'un employé)	Retraite	Conditions d'emploi	Retraite
6	Gestion du rendement – Examen du cadre lui-même	Réorientation professionnelle	Questions d'invalidité	Santé	Gestion du rendement	Gestion du rendement
7	Valeurs et éthique	Conditions d'emploi	Enquêtes	Gestion du rendement	Harcèlement	Conditions d'emploi

## Section 3 : Santé physique et mentale : conclusions générales

Bon nombre de clients estiment que chaque jour est une série ininterrompue de réunions par visioconférence et d'heures innombrables passées devant un écran, avec peu de temps pour la famille, pour soi et pour le vrai travail, et ils sentent toujours qu'ils n'en font pas assez. Le temps est une denrée

rare pour les cadres et le travail à la maison signifie qu'ils doivent consacrer davantage de ce précieux temps à communiquer délibérément avec leurs équipes, leurs collègues et leurs supérieurs et faire le point avec eux. Ceci ajoute non seulement au travail, mais accroît également le sentiment d'isolement, gomme les distinctions entre le travail et la maison et empiète sur leur vie privée. Collectivement, ils souffrent du syndrome du cerveau embrumé où les petites tâches deviennent énormes et ils ont plus de mal à se concentrer et à prendre des décisions. Cela a assurément une incidence sur leur bien-être, leur rendement et leur estime de soi.

« Discussion très fructueuse qui m'a donné des idées et des solutions créatives. »

– Client du Service-conseil

Regardons les chiffres :

- D'après un récent sondage auprès de dirigeants à l'échelle internationale, les taux d'épuisement sont à un niveau record, ce qui compromet la reprise après la pandémie (Deloitte-Lifeworks 2021). 82 % terminent le travail en se sentant mentalement ou physiquement épuisés;
- 59 % sont incapables de se détendre ou de faire une pause;
- 49 % ont des problèmes de sommeil;
- 51 % des répondants envisagent de quitter leur poste, de prendre leur retraite ou de ralentir la cadence en quittant leur organisation ou leur poste actuel. Parmi ceux-ci, 16 % envisagent une rétrogradation pour quitter l'effectif des cadres.

**Observation :** Chaque semaine, de nombreux clients du Service-conseil ont discuté d'une rétrogradation volontaire avec nous depuis que la pandémie a franchi la barre des six mois. Ce phénomène était extrêmement rare avant la COVID-19. C'est une indication forte pour nous que ces cadres ont atteint le point de rupture et cherchent des moyens concrets pour s'en sortir.

Dans notre récente étude de l'APEX sur le travail et la santé, les EX-01 et EX-02 se languissaient, contrairement aux EX-03 qui s'en tiraient mieux et les EX-04 et EX-05 qui tenaient le coup (malgré le fait qu'ils ont les plus grosses charges de travail et sont les plus susceptibles d'être victimes d'incivilités). Les EX-01 et EX-02 sont les plus diversifiés, ont le taux le plus élevé d'épuisement professionnel, éprouvent des problèmes de charge de travail, ont l'intention de quitter leur poste et bénéficient de la plus faible marge de manœuvre décisionnelle.

**Observation :** Les EX-04 et EX-05 sont dans un milieu où ils semblent tolérer les incivilités et ils tiennent le coup. S'ils tiennent pour acquis que leur situation est bonne et partagée, ils sont déconnectés des expériences des échelons inférieurs de l'effectif des cadres. Ceci les porte à croire que tout va bien et qu'il n'y a pas d'enjeux qui doivent être abordés collectivement au sein de leur organisation. Si donc un cadre en difficulté se présente à eux, ils auraient tendance à croire que la faute incombe au cadre et n'est pas systémique. En outre, ils pourraient ne pas percevoir les incivilités comme un problème qui doit être réglé ou sont réticents à le faire, ce qui ne fait qu'empirer les choses. Ce que nous tolérons finit par s'enraciner.

**Réflexion :** En l'absence d'une validation de l'aspect du monde tel que vu par les cadres plus subalternes, les dirigeants d'échelons plus élevés manquent une occasion de combler un important angle mort, peuvent méconnaître les cadres subalternes et ne règlent pas le problème des incivilités au sein de leurs propres rangs.

Dans son livre « Igniting the Third Factor » [Activer le troisième facteur], Peter Jensen avance que « la variable la plus importante dans l'équation de la santé mentale est la relation qu'un employé entretient avec son supérieur immédiat. » Il ajoute que « les gens ne peuvent pas passer leur temps à s'ajuster aux bizarreries ou au manque de compétences de leurs dirigeants et arriver quand même à donner un rendement exceptionnel ». Et pourtant, les problèmes relationnels avec le supérieur arrivent au deuxième rang des thèmes liés au travail soulevés par les clients et engendrent beaucoup de souffrances dans le système.

**Réflexion :** En lisant le texte ci-dessus, comment évalueriez-vous votre relation avec votre supérieur? Avez-vous déjà éprouvé le besoin de vous ajuster aux bizarreries des supérieurs ou est-ce que le supérieur s'ajuste aussi dans l'autre sens?

Dans son livre « The Burnout Epidemic » [L'épidémie de l'épuisement professionnel], Jennifer Moss remarque que 89 % des gens rapportent que leur vie professionnelle se détériore. Seulement 2 % des participants ont évalué leur bien-être comme étant excellent (ces résultats sont les pires jamais enregistrés dans les études). Elle a également constaté que 74 % affirment que depuis la COVID, ils traversent la période la plus solitaire de leur vie. L'isolement social a des conséquences sérieuses sur les personnes. John Cacioppo, coauteur de « Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection » [Solitude : la nature humaine et le besoin de socialisation], met l'accent sur l'impact énorme sur la santé psychologique et physique et la longévité. Les recherches menées par Sarah Pressman, de l'Université de la Californie, Irvine, corroborent son travail et démontrent que même si l'obésité réduit l'espérance de vie de 20 %, l'alcool de 30 % et le tabac de 50 %, **la solitude la réduit de 70 %, chiffre faramineux**. Les millénariaux et les célibataires s'en sortent le moins bien en termes de solitude globalement et nous ne comprenons pas encore les impacts de cette réalité à plus long terme.

**Réflexion :** Vous ou vos employés-cadres êtes-vous célibataires ou souffrez-vous de solitude? Avez-vous soulevé cette question? Individuellement ou en équipe? L'épuisement professionnel fait-il l'objet de discussions avec votre supérieur? En tant que supérieur, le fait de demander à votre équipe : « Qu'est-ce que je (ou nous) peux (pouvons) faire pour rendre votre prochaine semaine (ou autre échéance) plus vivable? » est souvent suffisant. 

En 2019, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a officiellement ajouté l'épuisement professionnel dans les syndromes négatifs existants liés au travail. Or les professionnels peinent toujours à trouver le bon équilibre et à circonscrire les limites du travail et de la vie personnelle. La technologie nous rend joignables en tout temps. Cette compulsion incessante ou productivité toxique est de moins en moins rentable. « La productivité toxique survient lorsqu'une personne entretient une obsession malsaine d'être productive et constamment en activité », nous dit Kruti Quazi, directeur clinique de Sesh.

**Réflexion :** Avez-vous établi des limites saines en tant que cadre? Encouragez-vous vos cadres supérieurs à établir des limites et à les respecter? Le moment est-il arrivé d'envisager une détoxification numérique et un changement d'habitudes?

Un autre phénomène que nous rencontrons est celui des clients qui se sentent obligés de maintenir une attitude positive, peu importe leur vrai ressenti. En réalité, ils sont très réticents à partager leurs vrais sentiments parce qu'ils estiment qu'il n'y a pas d'ouverture pour le faire et que cela sera perçu comme une faiblesse par leur supérieur. Même si la positivité peut sembler utile à la surface, elle devient toxique si elle est poussée à l'extrême.

La positivité toxique consiste à disqualifier les émotions négatives et à répondre à la détresse par de fausses assurances plutôt que par l'empathie. Elle naît d'un sentiment d'inconfort avec les émotions

négligentes. Elle est souvent bien intentionnée, mais peut entraîner un sentiment d'isolement et de déconnexion parce qu'elle empêche les personnes de ressentir des émotions parfaitement normales qui peuvent causer des problèmes plus profonds à plus long terme, tels qu'anxiété, diminution de l'estime de soi et épuisement professionnel, si on ne s'y attarde pas. Chez nos clients, elle se traduit par le sentiment qu'ils ne tiennent pas le coup. La réalité en fait est qu'ils ne sont pas validés dans ce qu'ils font et ceci entraîne une dissonance cognitive. La solution est de rendre le système (leur supérieur et leur organisation) ouvert et réaliste, d'accepter les émotions et difficultés et de se consacrer à rendre la vie plus agréable plutôt que de disqualifier les émotions en bloc. Comme il faut compter de 18 à 24 mois pour rétablir la santé d'une personne en épuisement professionnel, c'est un impératif organisationnel de soutenir les employés et de les aider à l'éviter. ([Christina Maslach, psychologue](#)) 

**Observation :** S'attaquer à l'épuisement professionnel en tant qu'enjeu organisationnel est essentiel. Au Service-conseil, nous estimons que les cadres de la fonction publique vivent des situations de productivité et de positivité toxiques, au détriment de leur santé.

**Réflexion :** Si vos cadres supérieurs éprouvent des « problèmes de rendement » ou peinent à produire, une cause sous-jacente à explorer avec eux pourrait-elle être la fatigue et l'épuisement professionnel? 

Comment pouvons-nous améliorer notre bien-être? Nous sommes nombreux à avoir appris et à croire que le fait de se faire passer en premier est égoïste, égocentrique ou complaisant, surtout pour les femmes qui ont été socialisées à veiller d'abord aux besoins des autres. Notre croyance repose sur l'idée qu'il faut avoir un sens autocritique pour se motiver à faire mieux. En réalité, la recherche sur la compassion dirigée sur soi démontre que c'est l'inverse qui est vrai. Les travaux menés par la psychologue Kristin Neff constatent que ceux qui maîtrisent l'autocompassion sont beaucoup plus résilients et ont une santé mentale plus robuste. 

**Réflexion :** Prenez le test de l'autocompassion (<https://self-compassion.org/self-compassion-test/>)

# Section 4 : vulnérabilités

Les vulnérabilités sont une combinaison de problèmes axés sur les gens et de situations organisationnelles ou liées à la culture.

## Leadership au service des autres

Au Service-conseil, un des principaux thèmes à émerger dans les cinq dernières années concerne les problèmes relationnels avec les supérieurs. Ces cas sont particulièrement troublants et entraînent de sérieuses conséquences sur le plan de la santé physique et mentale parce que les problèmes avec un supérieur peuvent avoir d'importantes conséquences professionnelles pour un cadre. Les clients rapportent que la façon dont ils sont traités par leurs supérieurs va du manque de compétences au non-respect et peut aller jusqu'au harcèlement, et les cas signalés sont à la hausse depuis la COVID. Certes il est vrai de dire qu'à la fois les cadres et leurs supérieurs ont dû encaisser les lourdes conséquences de la pandémie et la tolérance et la santé mentale en ont été affectées. Or puisque les EX-04 et EX-05 s'en tirent beaucoup mieux que leurs EX-01 et EX-02 subalternes, il est possible que les cadres de la haute direction ne comprennent pas l'enjeu et s'en prennent rapidement aux échelons inférieurs parce qu'ils ne ressentent pas les mêmes souffrances (Étude sur le travail et la santé des cadres de l'APEX). 

Nonobstant ce qui vient d'être dit, il y a des traits historiques chez les supérieurs qui sont perçus comme suboptimaux par nos clients.

Dans son article *Why are Servant Leaders so Rare?* [Pourquoi les leaders au service des autres sont-ils si rares?], le psychologue Tomas Chamorro-Premuzic suggère que bien des dirigeants parviennent à leur poste en étant égocentriques, excessivement confiants, narcissiques, arrogants, manipulateurs et sujets à prendre des risques. Il poursuit en citant un autre article qui affirme que « les personnes qui réussissent ont tendance soit à être actuellement très performantes soit à revêtir le plus de qualités d'un leader. Malheureusement, aucun de ces traits n'est bien corrélé au leadership au service des autres. Le leadership au service des autres est perçu comme la forme ultime du leadership. Les auteurs soulignent les traits importants suivants de ce style de dirigeant : empathie, compassion, vulnérabilité, gratitude, positivité, conscience et propension à s'occuper de soi. (article du 22 septembre 2020, par Tera Allas et Bill Schaninger) 

Dans leur livre intitulé *The Multiplier Effect* [L'effet multiplicateur], Wiseman, Allen et Foster décrivent deux types de dirigeants opposés : le premier draine l'intelligence, l'énergie et les capacités de ses employés et doit être la personne la plus intelligente dans la pièce. Ces types sont considérés comme des **réducteurs**. Le second type utilise ses capacités pour amplifier et reconnaître les capacités des membres de son équipe. Ces types sont considérés comme des **multiplicateurs**.

**Réflexion :** Selon ce qui vient d'être exposé, quel type de supérieur êtes-vous? Dans quelle catégorie votre supérieur tombe-t-il? Quel type décrit le mieux vos meilleurs supérieurs?

Dans un livre de Denis Cauvier intitulé « 'Bullet Proof » [Pare-balles], il avance que « la plupart des dirigeants n'ont pas les compétences pour animer des conversations difficiles et que 80 % du roulement du personnel est lié à des relations insatisfaisantes dans le milieu de travail (résultat de recherche du Saratoga Institute). La même étude souligne que la confiance sera le premier indicateur du leadership dans la prochaine normalité. Il poursuit en remarquant que « le renforcement de la confiance repose 

sur le fait que les employés observent à quel point les superviseurs et dirigeants organisationnels se soucient de leurs préoccupations professionnelles et de leur bien-être » et que « le fait de solliciter des commentaires et d'y répondre fait en sorte que les employés s'estiment écoutés et ne se sentent pas rejetés par des explications banales et autres réponses formatées ».

**Réflexion :** Avez-vous souvent le sentiment que vous êtes rejetés par votre supérieur ou vos collègues?

Les recherches de Gallup soutiennent que seulement une personne sur dix possède les traits nécessaires manifestés par les grands gestionnaires, des traits qui comprennent notamment l'établissement de relations qui créent la confiance, le dialogue ouvert et la transparence. La véritable humilité se manifeste lorsque quelqu'un possède une évaluation exacte de ses forces et faiblesses. 

Pourquoi tolérons-nous des supérieurs qui ne sont pas axés sur les gens? Voici peut-être un indice d'explication. Dans le numéro du *Harvard Business Review* intitulé « Stop Making Excuses for Toxic Bosses » [Arrêtez de chercher des excuses pour des supérieurs toxiques], McLean, Courtright, Smith et Yim (étude de janvier 2021) concluent que les supérieurs abusifs vont faire semblant de se repentir de leurs comportements inacceptables. Nous leur laissons s'en tirer à bon compte, mais le comportement a tendance à empirer avec le temps. Ils affirment que les supérieurs abusifs « font semblant d'être gentils » après une engueulade parce qu'ils se soucient uniquement de leur image sociale et de « dissimuler leurs mauvais comportements par des flatteries manipulatrices et de l'autopromotion, et non parce qu'ils veulent vraiment changer leurs comportements toxiques ». Ce sont, également, des maîtres de la gestion ascendante.

La psychologue Liane Davey, une experte en conflits, décrit l'impact de l'intimidation comme « un jeu de pouvoir horrible et destructeur qui laissera la victime en crise, les témoins désarmés et l'équipe en ruines » et poursuit en affirmant que « lorsque les observateurs sont peu impressionnés par les tentatives d'un intimidateur de s'emparer du pouvoir et interviennent pour y mettre fin, presque toute intimidation cesse. » 

**Observation :** Au Service-conseil, nous avons peu de clients qui ont des supérieurs axés sur les gens. Malheureusement, bon nombre de nos clients ont des supérieurs qui ont tendance à utiliser la peur comme tactique de direction.

**Réflexion :** Avec quel type de supérieur avez-vous eu affaire le plus souvent? Que se passerait-il si nous nous unissions pour contrer l'intimidation?

## Inclusion

L'inclusion est un état d'esprit curieux (une attitude d'apprentissage et d'ouverture) qui mène à une compétence (le perfectionnement d'une ouverture à la culture et la diversité), laquelle repose sur une croyance indéfectible que chaque personne est valable, unique et digne de respect. L'inclusion n'est pas une opposition entre nous et eux; ce n'est pas une manière de favoriser un groupe plutôt qu'un autre. C'est une mentalité fondée sur la connaissance profonde que personne ne va bien tant que nous n'allons pas tous bien. 

D'après un sondage mené en octobre 2020, 50 % des 1 500 travailleurs canadiens sondés membres d'une minorité ethnique visible croient que leur milieu culturel n'est pas représenté au sein de l'équipe de direction. (Malgré les efforts pour favoriser la diversité, la discrimination est toujours un



problème : article sur le sondage par Jim Wilson; 25 novembre 2020). Cela dissuade les gens de postuler pour ces rôles et prolonge le statu quo malsain et son cycle inévitable d'iniquités.

Les organisations qui donnent le signal à tous les échelons de la direction que les cadres doivent être solidaires à tout prix sous prétexte de maintenir l'alignement favorisent le dysfonctionnement. C'est une chose de présenter un front concerté aux employés, mais c'est tout autre chose d'empêcher l'expression des opinions et de ne pas se sentir libres de contester le statu quo respectueusement, entre nous. En acceptant la théorie de la spécificité optimale de Brewer, on pourrait postuler que la sublimation de l'opinion individuelle dans les rangs de la direction affaiblit l'inclusion en plus d'engendrer une toxicité et de diminuer la productivité. Sa prémisse énonce que nous avons un besoin à la fois d'être inclusif et d'être distinct. Elle prétend que pour être inclusives, les organisations doivent respecter le caractère unique et créer un sentiment d'appartenance. L'absence de l'un ou l'autre de ces deux facteurs rend l'inclusion impossible, entre autres choses.

Nous avons tendance à croire que notre façon de voir le monde (et sur laquelle nous fondons donc nos décisions) est largement partagée par les autres; or c'est faux. Chacun voit le monde dans l'optique unique de ses propres expériences, habitudes de pensée, préjugés et suppositions. Il n'y a donc pas une personne qui voit le monde de la même façon. Cette « vue », si on la laisse opérer sans intervenir, peut être désavantageuse envers certains employés et continuer de marginaliser la contribution d'autres personnes. On ne peut casser ce cycle que si on en prend conscience et choisit d'agir et de penser différemment.

Même s'il semble redoutable et insurmontable de faire de réels progrès en matière d'inclusion, grâce à la pandémie nous avons solidement établi à quel point une transformation mondiale peut être rapide et profonde lorsqu'elle devient notre priorité absolue en tant que collectivité.

**Réflexion :** Si on consacrait au dossier de l'inclusion autant d'efforts qu'à la COVID-19, que pourrait-on accomplir en peu de temps?

Lesquels des comportements suivants observez-vous dans votre organisation et quelles mesures prenez-vous pour changer la situation?

- Étiqueter négativement les femmes qui manifestent des traits considérés acceptables et même souhaitables chez les hommes.
- Croire que les femmes sont trop émotives.
- Considérer qu'il est normal (rien de grave) que les francophones ne soient pas les bienvenus de parler dans leur langue maternelle.
- Voir les hommes blancs plus vieux comme appartenant à la « vieille clique ».
- Considérer les introvertis comme peu motivés par l'action ou lents à prendre des décisions.
- Voir les personnes arrivistes comme des dirigeants forts et efficaces.
- Penser que les cadres près de la retraite sont au neutre, peu novateurs et peu enclins à se perfectionner et à apprendre.
- Supposer que les dirigeants axés sur les gens n'obtiennent pas les mêmes ou de meilleurs résultats que ceux axés sur les tâches.
- Penser que tous les handicaps sont visibles.
- Penser que les cadres porteurs de handicaps ont besoin de mesures d'adaptation coûteuses.
- Croire que les cadres racialisés et autochtones sont sensibles et non que les autres ne sont pas assez sensibles.
- Penser que les membres de la communauté LGBTQ n'ont pas autant d'obligations familiales.

## Femmes



« Il m'a fallu beaucoup de temps pour développer une voix. Maintenant que j'en ai une, je ne vais pas me taire. » – Madeleine Albright

Les femmes représentent environ 49,5 % de la population mondiale et nous sommes sans aucun doute égales aux hommes, même si mondialement nous ne sommes pas traitées en conséquence, y compris au Canada. Dans la fonction publique, nous avons « mis l'accent » sur l'égalité pour les femmes depuis des décennies, avec des résultats inégaux. Il semble évident que si la parité ne peut être atteinte par un si grand nombre de personnes après une si longue période, ce n'est pas très encourageant pour d'autres groupes plus petits. Manifestement, nous devons en faire plus et différemment.

Même si l'étude McKinsey est américaine, les rangs des cadres de la fonction publique canadienne ne sont pas diversifiés actuellement.

Dans le dossier de l'inclusion, des progrès significatifs sont nécessaires. « Même si on observe des gains importants depuis 2016, les femmes sont toujours sensiblement sous-représentées à tous les échelons de la direction. En outre, les femmes continuent de vivre des expériences de travail plus mauvaises au quotidien. Les femmes de couleur et celles issues de milieux historiquement marginalisés sont particulièrement susceptibles de subir des comportements peu respectueux et de la stigmatisation. » (McKinsey : Women and Work 2021).

Dans son rapport spécial *Women in the Workplace 2021* [Les femmes dans le milieu de travail 2021], McKinsey souligne que les femmes dans les grandes sociétés américaines sont encore plus épuisées que l'année dernière et de plus en plus que les hommes. Le sondage auprès de plus de 65 000 travailleurs révèle que les femmes sont « à la hauteur de la situation, s'avèrent des dirigeantes plus fortes et assument la surcharge de travail qui en découle : comparativement aux hommes de même niveau, les femmes en font plus pour appuyer leurs équipes et faire avancer les efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Pourtant, ce travail critique passe inaperçu et n'est pas récompensé par la plupart des entreprises. » Il poursuit : « même si toutes les femmes sont plus susceptibles que les hommes de subir des micro-agressions qui les minent sur le plan professionnel – telles que se faire interrompre et voir leurs jugements se faire contester –, les femmes de couleur les subissent à un taux plus élevé ». En fait, il poursuit en affirmant « qu'il y a également une disparité entre l'engagement grandissant des entreprises envers l'équité raciale et l'absence d'amélioration que nous constatons dans les expériences quotidiennes des femmes de couleur. Ces dernières font face à des types de micro-agressions semblables à il y a deux ans et à une fréquence comparable. »

La psychologue Christine Neff, autrice du livre « Fierce Self-Compassion: How Women can Harness Kindness to Speak up, Claim their Power and Thrive » [L'autocompassion féroce : comment les femmes peuvent tirer profit de la gentillesse pour s'exprimer, revendiquer leur pouvoir et s'épanouir »] (Harper Wave 2021), insiste sur le fait que « les gens n'aiment pas les femmes

compétentes et féroces ou celles qui défendent leurs idées parce qu'ils supposent qu'une femme compétente n'est pas maternelle, et nous préférons les femmes maternelles ».

Ceci pourrait expliquer à merveille la menace des femmes compétentes et le fait que les supérieurs pourraient finir par ne pas accueillir cette compétence, mais la transformer en facteur négatif. Chez nos clientes, nous entendons parler à maintes reprises des discussions décourageantes au sujet du rendement dans lesquelles les femmes fortes sont étiquetées comme agressives, opiniâtres, autoritaires, trop franches, peu attentionnées (dans des termes rien de moins qu'attendrissants). En revanche, les mêmes traits manifestés par les hommes sont caractérisés par des termes positifs tels que « motivés », « assurés », « peu tolérants avec les imbéciles », etc. Kristin avance l'idée que les femmes, contrairement aux hommes, ont besoin d'équilibrer la férocité et la tendresse parce que nous n'avons pas le droit simplement d'être aussi féroces que les hommes.

**Réflexion :** En tant que supérieur auprès de femmes cadres, avez-vous certains des préjugés suivants? Vous attendez-vous à ce que les hommes soient disponibles pour travailler des heures supplémentaires? Vous attendez-vous à ce que les femmes soient plus maternelles? Définissez-vous des comportements semblables de façon différente selon qu'il s'agit d'hommes ou de femmes?

Dans l'édition de mars 2021 du magazine Catalyst, intitulé « Welcoming Women Back to Work » [Accueillir de nouveau les femmes au travail], Tiana Field-Ridley, une spécialiste de la mise en œuvre auprès de la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) affirme ceci : « Peu des ressources en milieu de travail tiennent compte des défis uniques auxquels les femmes font face, et cela constitue un problème ».

**Observation :** Le travail à la maison a été particulièrement difficile pour les femmes cadres fonctionnaires avec de jeunes enfants parmi nos clients. Une augmentation des micro-agressions liées aux soins des enfants et l'absence de limites et d'équilibre ont eu un effet dévastateur sur leur santé mentale. Elles ont enduré et n'ont pas le sentiment qu'elles peuvent même exprimer leurs préoccupations, encore moins les régler concrètement. La plupart cherchent des solutions de façon individuelle, y compris la rétrogradation, comme façon de se sortir d'une situation qu'elles considèrent comme désespérante.

« Le voie à suivre est claire; les entreprises doivent prendre des mesures audacieuses pour s'attaquer à l'épuisement professionnel au niveau organisationnel. Elles doivent reconnaître et récompenser les femmes dirigeantes qui font avancer le progrès et faire un travail culturel en profondeur pour créer un milieu de travail où toutes les femmes et tous les travailleurs racialisés se sentent valorisés. »  
(McKinsey, Special Women in the Workplace Survey 2021)



« Mon conseil aux collègues est de demander de l'aide plus tôt que je ne l'ai fait. Les conseils et le soutien dont j'ai bénéficié m'auraient aidé bien avant si seulement j'avais pris contact » – Client du Service-conseil

## Nouveaux cadres

La dernière année a été très difficile pour les nouveaux cadres. Non seulement ont-ils dû s'adapter aux défis et exigences du rôle de cadre, mais le faire dans le contexte virtuel de la pandémie. De nombreux nouveaux cadres ont été intégrés pendant la COVID et n'ont toujours pas rencontré leurs supérieurs ou équipes en personne. La capacité pour ces nouveaux cadres supérieurs d'établir des relations significatives avec leurs collègues et équipes s'en est ressentie. Cette situation a été exacerbée par des enjeux tels qu'une cadence accrue des opérations, de longues heures de travail, une augmentation des problèmes de santé mentale au sein des équipes et chez les cadres eux-mêmes, des préoccupations budgétaires, la vaccination et de nouveaux ajouts aux conditions d'emploi des cadres tels que les mutations spéciales.

Les nouveaux cadres hésitent souvent à parler de leurs propres problèmes de santé mentale et de bien-être ou des défis auxquels ils font face parce qu'ils veulent être perçus comme compétents et aptes au nouvel échelon. Leurs gestionnaires supérieurs sont accaparés par les priorités ministérielles, leur charge de travail et la santé et le bien-être de l'équipe dans son ensemble, de telle sorte qu'ils ne se rendent pas compte que leurs nouveaux cadres sont en difficulté et hésitent à demander de l'aide.

En 2020, le sondage auprès des nouveaux cadres a montré que seulement 22 % des répondants ont bénéficié d'un accueil et d'une intégration officiels, seulement 50 % étaient au courant de la Directive sur les conditions d'emploi et de la Directive sur le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs et 33 % étaient sensibilisés aux services offerts par le Service-conseil. Dans le passé, de nombreux nouveaux cadres ont appris les « règles pour occuper un poste de cadre » auprès de leurs collègues plus chevronnés lors de pauses-café ou dans des conversations près de la fontaine d'eau. Avec la réalité virtuelle, ces conversations ont été réduites à un appel de plus sur Zoom ou n'ont tout simplement pas lieu. Leurs gestionnaires ont été touchés d'égale façon par le volume de travail, ce qui laisse très peu de temps pour appuyer les nouveaux cadres alors qu'ils s'acclimatent à leur rôle.

Normalement, les relations que ces cadres établissent au sein de la direction les aident grandement à naviguer dans leur nouveau rôle et offrent une caisse de résonance pour découvrir des pratiques exemplaires, discuter des défis et entendre comment leurs pairs ont attaqué des problèmes similaires. Cette lacune laisse les nouveaux cadres avec un sentiment d'isolement : ils sont isolés de leurs équipes parce qu'ils font maintenant partie de la « direction », isolés de leurs gestionnaires, avec lesquels les discussions bilatérales peuvent être peu fréquentes et virtuelles, et privés du réseau de soutien normalement offert par leurs pairs.

Les exigences du travail, l'absence d'un équilibre travail-vie personnelle, leurs propres santé et bien-être, l'absence de soutien de la haute direction qui doit s'occuper de la santé et du bien-être du personnel subalterne, les milieux de travail difficiles et les pratiques de rémunération qui accusent un retard par rapport au reste de la fonction publique font en sorte que bien des cadres remettent en question la décision de devenir cadre.



« La conseillère était vraiment à l'écoute, posait les bonnes questions, donnait des exemples pour m'aider à comprendre mes options et me sortir d'une situation difficile » — Client du Service-conseil

## Transition ou réorientation professionnelle

Un autre sujet fréquent amené par nos clients est la transition vers la retraite ou la réorientation professionnelle. Dans ces situations, on trouve entre autres des cadres qui se font dire qu'ils ne « conviennent » pas et doivent se dénicher un autre poste ailleurs, d'autres qui ont des problèmes de rendement et sont à la recherche d'un emploi, ou qui sont visés par des plaintes étayées par des constatations et doivent trouver un autre poste, ou d'autres encore qui ont une relation difficile avec leur gestionnaire et se sentent mis de côté.

Lorsqu'une situation implique des relations difficiles entre le cadre et son supérieur, les hauts dirigeants à un échelon plus élevé doivent examiner soigneusement l'ensemble du portrait pour observer les tendances, le roulement et les résultats du SAFF afin de déterminer si le problème est isolé et concerne un cadre où s'il y a un enjeu au sein du milieu de travail qui mérite un examen plus détaillé.

Dans des situations où il est question de l'adéquation au poste, il est nécessaire de communiquer clairement les forces, d'offrir un encadrement et un soutien de la direction pour trouver un nouveau poste ou faire la transition vers la retraite. Si un soutien est offert, cela permet de préserver la santé physique et mentale des cadres et facilite la transition.

Certaines organisations ou certains gestionnaires supposent qu'un cadre qui arrive à l'âge de la retraite va prendre sa retraite à la première occasion qui lui est offerte. Cette supposition et les objectifs de la personne doivent être discutés et validés auprès du cadre, surtout à la lumière des changements apportés à la Directive sur les conditions d'emploi pour les cadres supérieurs, laquelle comporte un volet de consentement à la mutation qui s'applique progressivement. D'après les données démographiques du Conseil du Trésor, de nombreux cadres travaillent au-delà de cette échéance de la retraite, et souhaitent le faire en occupant des postes significatifs, donc en tenant compte de la gestion des talents. Ce n'est peut-être pas leur souhait d'être inclus dans la catégorie « en transition vers la retraite » dans le tableau des talents et il faut éviter de leur imposer unilatéralement une mutation spéciale. Les mutations spéciales ont tendance à être des postes sans personnel ni budgets et parfois la rémunération conditionnelle et l'évaluation du rendement sont revues à la baisse en raison de ces facteurs. Ceci a des répercussions financières à un moment où le cadre s'efforce de maximiser la rémunération de ses cinq meilleures années pour bénéficier d'une pension viagère. Si nous voulons vraiment être le plus inclusifs possible, nous devons éviter l'âgisme et miser sur l'expérience de nos cadres les plus expérimentés de la façon la plus productive qui soit.

Tous les cadres de cette catégorie souffrent d'importants problèmes de santé physique et mentale (voir la section sur la santé physique et mentale à la page 10).

## Organisations

En tant que dirigeants, notre survie et celle de nos équipes sont tributaires de notre connectivité, qui est fondamentalement axée sur les gens.

Selon les recherches de la maison Gallup, les organisations axées sur les gens **ont un meilleur rendement que leurs concurrents** parce qu'elles se soucient de leurs employés, sont proactives en matière de croissance et de perfectionnement des employés, prennent leurs idées au sérieux et exploitent pleinement leurs forces. Cette philosophie **tourne autour des gens et tient compte de leurs besoins particuliers**. La mise à profit d'une conception centrée sur l'humain peut aider à façonner des milieux de travail hybrides, à commencer par la volonté d'entendre les désirs et les points sensibles des employés (y compris les cadres supérieurs).

« Plus il y a le sentiment que les personnes peuvent exprimer ce qu'elles ressentent au travail... plus tôt vous aboutirez à ce modèle à haut rendement qui tire le meilleur du travail à distance et du modèle hybride. » (« The future of Federal Work » [L'avenir du travail au fédéral] par Megan McConnell [McKinsey]). 

Comment peut-on repérer une culture de la direction non centrée sur les gens? Posez la question : Qu'arrive-t-il aux cadres qui remettent en question le statu quo? (Article de Timothy R. Clark sur les entretiens d'embauche). Ou encore, comment savez-vous qu'il existe une culture de la peur? (Dori Meinert) Un signe révélateur est le fait que les participants restent tranquilles pendant les réunions. La peur engendre également une productivité suboptimale et fait des ravages au bien-être.

**Réflexion** : Quelles seraient vos réponses aux questions posées ci-dessus?

Dans un récent article de McKinsey, les recherches ont montré que les entreprises en Europe souhaitent des politiques de RH centrées sur un retour à « l'humain ». Quatre-vingt-dix-huit pour cent des chefs des ressources humaines sondés en Europe ont affirmé que « les entreprises repensent l'expérience de l'employé de façon à respecter les différences individuelles, alors qu'elles s'adaptent à une conjoncture en évolution rapide. » (Article de McKinsey & Company daté du 4 juin 2021, intitulé « Back to Human; Why HR leaders want to focus on people again' » [Retour à l'humain : pourquoi les chefs des RH veulent de nouveau se soucier des gens ».)

**Observation** : Les clients du Service-conseil conviennent volontiers que le facteur humain semble en avoir pris pour son rhume dernièrement dans leurs organisations lorsqu'il s'agit des cadres. Même si l'accent général est mis sur la santé et le bien-être des employés, nous oublions souvent que nos hauts dirigeants ont besoin tout autant et parfois même davantage de soutien.

**Réflexion** : En réfléchissant à votre organisation, êtes-vous d'accord avec l'observation?

Dans leur analyse d'un sondage auprès de 14 500 travailleurs, les psychologues Zorana Ivcevic et Robin Stern ont conclu que la **confiance** sera le premier indicateur du leadership dans la prochaine normalité. Ils poursuivent en remarquant que « le renforcement de la confiance repose sur le fait que les employés observent à quel point les superviseurs et dirigeants organisationnels se soucient de leurs préoccupations professionnelles et bien-être » et que « le fait de solliciter des commentaires et d'y répondre fait en sorte que les employés s'estiment écoutés et ne se sentent pas rejetés par des explications banales et autres réponses formatées ». (Harvard Business Review, 17 mai 2021, par les psychologues Zorana Ivcevic et Robin Stern). La même étude constate que les travailleurs affirment travailler à leur plein potentiel quand... ils sont disposés à poser des questions et à se sentir libres de 

le faire et ne sont pas accaparés par des règles sur la manière de faire le travail ou des réunions improductives.

**Réflexion :** Votre organisation actuelle encourage-t-elle ses cadres à exprimer librement leurs sentiments? Votre supérieur se préoccupe-t-il de votre bien-être? Vous a-t-il demandé comment il pouvait vous aider? Lui faites-vous confiance? Avez-vous instauré la confiance auprès de vos subalternes immédiats?

Une multitude de clients du Service-conseil au fil des ans ont décrit des cultures du milieu de travail qui fonctionnent par réaction, où priment la peur et les résultats à tout prix et où l'aspect humain n'est pas une grande préoccupation. Pourquoi en est-il ainsi? Un obstacle consiste en l'attitude implicite au travail selon laquelle le professionnalisme exige que nous mettions de côté nos émotions. Les recherches organisationnelles au cours des dernières décennies offrent amplement de preuves que ceci est une hypothèse mal fondée et que les dirigeants les plus habiles utilisent un grand angle de captation pour recueillir des renseignements émotionnels dont ils ont besoin pour bien composer avec les besoins émotionnels de leurs employés. (*Why Leaders Need a Triple Focus* [Pourquoi les dirigeants nécessitent une triple mise au point] article de Daniel Goleman (15 septembre 2021). 

## Section 5 : Histoires de clients – rassembler le tout

Les noms et les détails ont été modifiés et ce sont des histoires que nous avons entendues des centaines de fois. Si vous changez le nom, le sexe, la culture, l'âge et les années de service, vous obtenez les mêmes résultats.

1. Franca est cadre supérieure depuis 6 ans. Elle est expérimentée et travaille pour son ministère depuis plus de 10 ans. Son rendement est au-dessus de la moyenne et elle est une agente du changement. Fidèle à ses valeurs, loyale, compétente, résiliente, elle est perçue comme mûre pour l'avancement. Son supérieur a besoin d'elle pour transformer la structure et la culture de son organisation, réaligner les politiques, pourvoir un nombre important de postes vacants et gérer les employés à piètre rendement. Avec le temps, elle a fait de grandes avancées dans son mandat et a rallié une partie de son équipe, mais d'autres sont mécontents (surtout ceux qui font l'objet d'une gestion du rendement). Même si elle est contente de ses réalisations et a très bien réussi son examen de mi-année auprès de son supérieur, les choses se sont rapidement détériorées par la suite et elle se demande pourquoi. À son insu, quelques-uns des membres mécontents de l'équipe vont voir ses collègues ou son supérieur pour se plaindre, jetant une ombre sur sa relation avec ceux-ci. Les conversations ne sont plus aussi positives et on lui fait mention de lacunes dans son rendement qui n'avaient jamais été signalées auparavant. Elle est perplexe parce qu'elle ignore la raison de ses déboires et son supérieur se tait malgré ses demandes d'explications. Son personnel mécontent semble redoubler d'audace. Finalement, elle reçoit une lettre surprise lors d'une réunion avec son supérieur et les relations de travail selon laquelle il y a une plainte contre elle et apprend que des allégations lui seront envoyées. Elle est en état de choc. Elle n'a fait que ce que la haute direction attendait d'elle et ce qu'elle croyait être sa responsabilité et son devoir. À présent, elle doit se défendre contre une version de la réalité qu'elle ne partage pas. Elle croit qu'elle a été prise d'assaut par les récalcitrants et elle se sent trahie par son supérieur qui n'a pas renvoyé ses employés à elle pour résoudre le conflit. Ces employés se sentent validés par le supérieur et ne respectent plus l'autorité de Franca. Elle, pour sa part, se sent harcelée. Elle est également désillusionnée et mal à l'aise et ne peut pas travailler avec ces gens en sachant qu'ils sapent son autorité. On lui donne une

mutation spéciale. Elle sent qu'elle est traitée comme une coupable même si le processus de plainte n'est même pas en cours. Sa santé physique et mentale a piqué du nez, son rendement s'en ressent et elle a le sentiment que sa carrière jusqu'ici brillante pourrait bien être terminée et qu'elle ne pourra pas se remettre de cette situation. La cote de rendement inférieure à elle seule lui fait sentir qu'elle ne pourra pas être embauchée ailleurs et elle se sent piégée. Elle remet en question le système de la fonction publique et envisage une rétrogradation pour quitter l'effectif des cadres.

**Réflexion :** Y a-t-il une autre réaction que son supérieur aurait pu adopter pour être plus solidaire? De quelle manière son supérieur aurait-il pu traiter la situation différemment? Quel soutien le supérieur aurait-il pu offrir aux employés et à la cadre pour résoudre la situation?

2. Koda est cadre supérieur depuis 2 ans. La première année, il a appris les rouages de son nouveau poste de cadre. Il est fier d'être un cadre. Son équipe fonctionne efficacement, mais son supérieur souhaite qu'il adopte une approche beaucoup plus affirmée, qui ressemble à son propre style et à la manière de son prédécesseur, auprès de son équipe. Koda n'est pas à l'aise avec ce style de gestion. Koda a grandi dans une communauté qui prenait des décisions d'une manière plus participative, avec un profond respect pour la sagesse d'autrui. Koda ne croit pas qu'il ait besoin de parler fort, de mettre son poing sur la table ou de faire de la micro gestion de son équipe pour gagner son respect. En fait, depuis qu'il a pris les commandes, l'équipe semble beaucoup plus heureuse et grâce à son style de leadership, un certain nombre de solutions innovatrices ont été adoptées pour des problèmes qui avaient affligé l'unité pendant des années. Le supérieur, toutefois, continue d'insister sur le fait que Koda est « trop mou » à l'égard des membres de son équipe. Au cours d'une récente réunion bilatérale, son supérieur lui a dit qu'il est trop près des membres de son équipe et les traite davantage comme des pairs. Son supérieur s'inquiète que son équipe ne respecte pas son autorité et finisse par lui imposer sa vision. Même si Koda a avisé son supérieur des solutions qui ont été élaborées, son supérieur insiste sur le fait qu'il doit « se montrer sévère » avec le personnel, mais sans soulever de points en particulier. Koda adore son travail et son équipe et il est fier du chemin parcouru depuis les deux dernières années. Toutefois, il s'inquiète de la manière dont son style de leadership sera caractérisé par son supérieur à l'occasion de sa prochaine entente de gestion du rendement, ainsi que dans le cadre du tableau de placement de la gestion des talents et de la suite de sa carrière.

**Réflexion :** Dans votre organisation, valorisez-vous divers styles de leadership et leur faites-vous de la place? Vous attendez-vous à ce que vos gestionnaires imitent la façon dont vous faites les choses ou la façon dont on a toujours fait les choses ou êtes-vous ouvert à de nouvelles façons qui permettront à votre équipe de déchaîner sa créativité?

3. Nabil est un cadre chevronné qui mène une équipe solide qu'il a bâtie il y a des années. Historiquement, il a obtenu des cotes de rendement solides et lors de ses discussions avec son supérieur sur la gestion des talents, il a toujours indiqué à quel point il est heureux dans son poste. Son tableau des talents indique « Bien classé dans son poste ». Lors de sa dernière réunion bilatérale avec son supérieur, ce dernier a indiqué qu'il voulait que Nabil travaille sur un important dossier horizontal pour son SMA, à la faveur d'une mutation spéciale. Il a demandé à Nabil d'y réfléchir et de poursuivre la discussion avec lui à la prochaine réunion bilatérale pour discuter des prochaines étapes, mais en ajoutant que le changement prendrait effet bientôt. Nabil a quitté la réunion abasourdi, perplexe, fâché et inquiet. Même si son supérieur avait demandé à Nabil précédemment s'il avait des plans pour la retraite, Nabil lui avait répondu qu'il

n'en avait pas et qu'il était parfaitement heureux dans son travail pour un avenir prévisible. Malgré les arguments de Nabil pour conserver son poste actuel, son supérieur n'a pas dérogé et Nabil a abouti avec une mutation spéciale, travaillant seul, et essayant de faire bouger un dossier qui ne l'intéressait pas et pour lequel il ne disposait d'aucune autorité fonctionnelle. Son évaluation du rendement de cette année-là s'en est ressentie parce qu'il n'avait ni personnel ni budget dans son nouveau poste temporaire. Il a fini par prendre sa retraite, contrairement à ce qu'il avait prévu comme fin de carrière, et a quitté l'organisation avec le sentiment que celle-ci, pour laquelle il avait travaillé si dur pendant tant d'années, l'avait laissé tomber.

**Réflexion :** Même si en apparence la situation semble avoir été résolue, est-ce la meilleure façon de terminer une longue et distinguée carrière en se sentant évincé? Qu'est-ce que Nabil aurait pu faire comme contribution supplémentaire si on lui avait permis de rester comme il le souhaitait? Est-ce équitable (inclusif) de traiter nos employés chevronnés de cette manière? Quel message est véhiculé aux employés existants et futurs concernant la manière dont la direction traite ses employés plus anciens? Voudriez-vous travailler pour cette organisation?

4. Une nouvelle cadre brillante, qui a obtenu une évaluation de haut potentiel, ne va pas bien. Elle a une charge de travail extrêmement lourde, beaucoup de subalternes immédiats et de jeunes enfants d'âge scolaire à la maison. Elle tente de mettre des limites parce qu'elle se sent débordée. Elle est nouvelle au ministère et nouvelle dans son rôle. Elle craint de décevoir son supérieur et son équipe, mais la pression de tenter de tout faire nuit à son sommeil, sa santé mentale, son efficacité et son rendement. Presque quotidiennement, elle est la cible de micro-agressions bien intentionnées. Elle a tenté d'avoir une conversation avec son DG et a eu l'impression qu'elle était le problème et qu'il n'y avait pas grand-chose à faire pour la charge de travail et l'équilibre travail-vie personnelle du point de vue de l'organisation. Elle se sent isolée comme si elle était la seule à éprouver ces difficultés. Ses homologues mâles ne semblent pas faire face aux mêmes difficultés et font des commentaires sur ses absences pour reconduire les enfants à l'école ou lorsqu'ils aperçoivent ceux-ci pendant les réunions par visioconférence. Elle estime qu'avec un peu plus de souplesse de son supérieur et moins de commentaires de ses pairs, elle pourrait garder toutes les balles dans les airs. Après sa dernière rencontre avec son supérieur, cependant, elle hésite à l'approcher de nouveau. Elle se sent piégée et sa santé l'inquiète. Elle est également préoccupée par son examen et évaluation du rendement. Elle se demande si la vie de cadre lui convient.

**Réflexion :** Comment le supérieur aurait-il pu être plus à l'écoute des difficultés éprouvées par la cadre? Le supérieur a-t-il été utile ou nuisible dans cette situation? Si le supérieur l'avait soutenue et encouragée à prendre soin d'elle d'abord, quel autre résultat aurait pu être possible? Quel impact cela aurait-il eu sur la productivité et la santé de la cadre? Quels messages le supérieur aurait-il envoyés ainsi à toute l'équipe?

**Les exemples ci-dessus contiennent tous des volets liés à l'inclusion et sont truffés de préjugés inconscients et conscients. Y a-t-il des histoires parmi elles qui ont une résonance pour vous?**



## Section 6 : Conclusions et recommandations

Il n'y a aucun doute que les dernières années et l'incertitude qui règne sur l'avenir du travail présentent des défis uniques en matière de leadership qui continuent de mettre les cadres à l'épreuve et compromettre leur réussite. Comme le confirme la récente étude sur le travail et la santé des cadres de l'APEX, les réalités des EX-01 et EX-02 diffèrent de celles des échelons plus élevés et méritent notre attention. Les premiers sont des cadres de niveau opérationnel, pris en étau entre les gestionnaires et les hauts dirigeants; ce sont des exécutants. Leur inquiétude à l'égard des membres de leur équipe les pousse à les protéger et à assumer plus de responsabilités, avec moins de soutien des hauts dirigeants. Cela les met dans une position très précaire qui affecte leur santé et bien-être.

Le tribut payé par tous les cadres à la santé physique et mentale continuera d'être très lourd si nous n'attaquons pas de front la question de la charge de travail des EX-01 et EX-02 (en particulier). L'impact peut être dévastateur si les conversations avec la haute direction demeurent à sens unique, si des solutions ne sont pas envisagées et si le côté humain des cadres est négligé.

À la haute direction, nous disons de ne pas abandonner trop rapidement les cadres subalternes si des problèmes surviennent. Ils ont besoin de votre temps pour l'encadrement et le mentorat. Lorsque la situation semble se détériorer, acceptez votre part de responsabilité pour le dérapage et cherchez de l'aide parmi la multitude d'experts en résolutions de conflits avant d'envisager la rupture. L'investissement dans le sauvetage de la relation, ce qui permet d'éviter d'avoir à trouver un remplaçant et de perturber l'équipe, sera utile, sans compter que vous pourrez mettre à profit les nouvelles compétences acquises pour composer avec les conflits dans toutes les autres relations de la vie. Considérez également si les problèmes de rendement ne sont pas liés à un épuisement professionnel ou autre condition.

Les organisations qui offrent à tous leurs cadres un milieu, un encadrement, des outils et une autonomie pour minimiser les frustrations et rendre leur travail significatif et psychologiquement sain (c'est-à-dire en misant sur l'absence de peur comme motivation des comportements interpersonnels) créent les conditions de succès pour leur effectif de cadres. Avec les taux d'épuisement professionnel qui atteignent des niveaux records et le stress et l'anxiété comme principaux facteurs d'une mauvaise santé, la santé émotionnelle des cadres devient particulièrement importante. Des outils tels que [Protégeons la santé mentale au travail](#) peuvent aider les cadres à mener leurs équipes dans le cadre d'un processus pour découvrir les irritants et mettre sur pied un plan d'action pour les régler. Il s'agit d'un outil exceptionnel pour les hauts dirigeants avec des cadres subalternes immédiats.

Les dirigeants forts protègent leurs équipes, se portent à leur défense et les appuient, permettent aux autres de briller, sont ouverts à des idées différentes et sont capables de maintenir un contact émotionnel avec autrui. La prise de contact permet aux membres de l'équipe de parler librement de leurs sentiments, aide à établir des limites, à débrancher les appareils, à assumer la charge de travail collectivement et à faire le meilleur usage des flexibilités. Ce sont toutes des solutions à notre portée à condition que les hauts dirigeants engagent ces conversations avec leurs cadres. La rhétorique n'est pas utile ici.

Au chapitre de l'établissement de limites et de la déconnexion, la proposition de l'Ontario d'introduire un projet de loi sur le droit à la déconnexion permet à ces conversations d'avoir lieu. En outre, les

efforts de certaines organisations pour établir de nouvelles normes telles que le plafonnement du temps de réunion à 25 minutes, les vendredis sans réunions, ainsi que l'établissement de plages fixes de travail pour se brancher et de plans d'urgence pour les communications en dehors de ces heures, sont tous de bons exemples nés de la prise de conscience que nous avons besoin d'un temps d'arrêt pour rester en santé.

De plus, afin de bénéficier du meilleur effectif de cadres, nous devons renforcer sensiblement la résilience organisationnelle, qui repose sur l'encouragement de la diversité où tout le monde se sent inclus et peut donner son meilleur rendement. Offrir des formations culturelles et assurer que l'équipe de la direction reflète la diversité autour de vous (et ailleurs) sont des mesures concrètes qui feront une différence dans notre progression vers l'inclusion.

Alors que nous naviguons les subtilités d'un effectif hybride, nous nous demandons quel impact cela aura sur les réelles souplesses offertes aux cadres (surtout les femmes cadres avec de jeunes enfants). Nous soupçonnons que sans l'appui tangible de la haute direction, c'est-à-dire que celle-ci donne l'exemple en adoptant elle-même la semaine de travail hybride, les cadres dans l'ensemble de la fonction publique vont ressentir la pression des pairs et d'autres pressions non dites de retourner au bureau à temps plein. Les sentiments de manquer le train, de ne pas être perçu comme ambitieux, d'être exclu du cercle d'initiés, de ne pas être considéré pour des promotions ou des possibilités de postes intérimaires vont affaiblir toute résolution d'accepter ce modèle. Si cette situation survient, elle va renforcer le sentiment de nombreux cadres quant à la présence de deux poids deux mesures. Nous craignons que les femmes cadres avec de jeunes enfants ne puissent pas compter sur un soutien souple dont elles ont besoin pour s'épanouir. Si elles n'en bénéficient pas, nous allons perdre leurs excellentes contributions et affaiblir le leadership dans l'ensemble de la fonction publique.

Pour les raisons articulées dans le présent rapport, nous recommandons que la meilleure façon d'être en sécurité, valorisé et heureux en tant que cadre est de relever d'un supérieur qui est conscient de lui-même, authentique et attentionné et qui se sent en sécurité au sein de son organisation. En outre, contrôler activement son agenda, minimiser les réunions et les vidéos autant que possible, entretenir ses réseaux, établir des limites pour maintenir la santé et se placer au premier rang de ses préoccupations sont la clé de votre réussite.

Et finalement, nous recommandons d'adopter le respect pour tous comme fondement de votre leadership. Toutes les relations saines (y compris avec vous-même) sont fondées sur le respect. Sans respect, rien n'est possible.



« Savoir ce qui doit être fait élimine la peur. » – Rosa Parks

# Annexe A

## Outils et ressources pour soutenir les cadres supérieurs de la fonction publique

Les outils et ressources qui suivent ont été étudiés et compilés par l'APEX au moment d'écrire ce rapport. On peut également les trouver sur le site Web de l'APEX.



### Service-conseil – Listes de ressources et de personnes-ressources

Consultez [notre site Web](#) pour obtenir une liste de ressources et d'outils avec des personnes-ressources et des informations utiles sur les sujets suivants :

- [Conditions d'emploi](#)
- [Gestion et réorientation de carrière](#)
- [Santé physique et mentale](#)
- [Gestion des talents](#)
- [Harcèlement et enquêtes](#)
- [Congés de maladie et retour au travail](#)

Rappelez-vous qu'un cadre n'a pas besoin d'être membre de l'APEX pour bénéficier du service-conseil.



### Abonnement à l'Infolettre de l'APEX

L'[Infolettre de l'APEX](#) propose des contenus organisés touchant des sujets tels que la santé mentale, l'inclusion, les initiatives de l'APEX, la rémunération et la programmation.



### Le site Web de l'APEX

[Consultez notre site internet](#) pour une liste complète des ressources élaborées par l'APEX sur des sujets allant de la gestion des talents aux droits aux congés des cadres supérieurs. C'est un guichet unique des membres pour consulter la série de guides de l'APEX qui comprend le Guide pour les cadres supérieurs, le Guide sur le congé non payé et le Guide sur la retraite. La liste de publications Info-APEX comprend notamment Les conséquences d'un changement d'employeur sur la paye et les droits prévus en matière de congé, l'Info-APEX sur la retraite et la publication en deux parties Préparation à votre examen du rendement.

# Conseillers de l'APEX en 2021-2022



**Johanne LeBlanc**, chef du Service-conseil

Johanne LeBlanc est une cadre bilingue chevronnée avec plus de 30 ans d'expérience à titre de généraliste en ressources humaines dans la fonction publique fédérale et le secteur privé, à Montréal et à Ottawa. Pendant ses 15 années en tant que cadre dans la fonction publique, elle a travaillé dans tous les domaines des RH pour 7 ministères et organismes. Elle est à l'APEX depuis septembre 2017 et a rencontré depuis ce temps plus de 2 000 cadres supérieurs dans le cadre de sa pratique du service-conseil.



**Janet Wong**, conseillère de l'APEX

Janet s'est jointe à l'APEX en 2019 en provenance du ministère de la Défense nationale. Elle a été fonctionnaire pendant 30 ans et a travaillé à titre de directrice générale dans les domaines de l'apprentissage, des ressources humaines, de l'approvisionnement et de la gestion de l'information.



**ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES  
OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA**

**ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES CADRES  
SUPÉRIEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA**

75, rue Albert, bureau 400 Ottawa (Ontario) K1P 5E7

Téléphone : 613-995-6252 | Télécopieur : 613-943-8919 | Courriel : [info@apex.gc.ca](mailto:info@apex.gc.ca)